



iMProvement

Jurnal Ilmiah Untuk Peningkatan Mutu Pendidikan

e-ISSN: 2597-8039

Journal Homepage:

<http://journal.unj.ac.id/unj/index.php/improvement>

Journal Email: improvement@unj.ac.id



KNOWLEDGE MANAGEMENT DI SUB DIREKTORAT PENILAIAN KINERJA DAN PENGEMBANGAN KARIER GURU PENDIDIKAN DASAR

Muhammad Abdul Jabar¹

¹Mahasiswa Universitas Negeri Jakarta, Indonesia

Email: maj@gmail.com

Siti Zulaikha²

²Dosen Universitas Negeri Jakarta, Indonesia

Email: siti-zulaikha@unj.ac.id

Wahyu Sri Ambar Arum³

³Dosen Universitas Negeri Jakarta, Indonesia

Email: wahyusriambar@gmail.com

ABSTRAK

Penelitian dilakukan di Sub Direktorat Penilaian Kinerja dan Pengembangan Karier Guru Pendidikan Dasar, yang bertujuan untuk mengetahui gambaran *knowledge management* di tempat ini. Penelitian ini dilakukan dari bulan Januari - Juli 2017. Peneliti menggunakan pendekatan kualitatif dan metode deskriptif. Pengumpulan data dilakukan melalui pengamatan, wawancara, dan studi dokumentasi. Sumber dari penelitian ini yaitu: Kepala Subdit, Kepala Sie Penilaian Kinerja, penanggung jawab kelompok kerja dan anggota kelompok kerja..

Penciptaan pengetahuan dimulai dari instruksi pimpinan atau pengembangan kebijakan, lalu kepala subdit, kepala sie dan penanggung jawab kelompok kerja diikutsertakan dalam sosialisasi kebijakan tersebut. Hasil dari kegiatan tersebut dibuat pengetahuan baru berupa peraturan pemerintah atau sejenisnya. Pengetahuan baru ini lalu di diskusikan kepada pegawai yang lain sehingga pegawai yang lain mengetahui hasil dari sosialisasi yang diikuti beberapa pegawai. Selain itu, dilakukan juga *rolling* tugas untuk menambah pengetahuan pegawai. Setelah itu dalam penerapan pengetahuannya pegawai atau kelompok kerja membuat program-program yang sesuai peraturan pemerintah.

Sub Direktorat Penilaian Kinerja dan Pengembangan Karier Guru Pendidikan Dasar hendaknya memperbanyak keterlibatan pegawai yang lain dalam proses penciptaan pengetahuan baru untuk mengembangkan kompetensi mereka. Selain itu, diperbanyak bahan bacaan untuk menambah pengetahuan pegawai.

Kata Kunci : Knowledge Management

Latar Belakang

Pengetahuan sebagai modal intelektual mempunyai pengaruh yang sangat besar dalam menentukan kemajuan suatu organisasi. Pengetahuan dari organisasi dapat menjadikan organisasi tersebut memahami tujuan keberadaannya. Dewasa ini, para manajer menempatkan pengetahuan sebagai sumber daya penggerak organisasi, sehingga menjadi organisasi yang kompetitif dan berdaya saing.

Melalui *knowledge management*, para pemimpin tidak hanya berbagi pengalaman dan pengetahuan, tetapi membuat sesuatu yang dapat disebut “pusat kontaminasi”, di mana seseorang mampu menginfeksi orang lain dengan ide-ide. Bentuk dan kemampuan organisasi dalam mengelola pengetahuan sangat mempengaruhi kualitas hubungan atau integrasi

diantara komponen-komponennya. Banyak organisasi yang telah menjadikan manajemen pengetahuan (*knowledge management*) sebagai salah satu strategi untuk menciptakan nilai, meningkatkan efektivitas dan produktivitas organisasi, serta keunggulan kompetitif organisasi. Mereka mulai menerapkan manajemen pengetahuan dalam rangka peningkatan kinerja usaha dan daya tahan organisasi.

Dalam upaya meningkatkan daya saing organisasi publik (pemerintah), diperlukan pengelolaan pengetahuan (*knowledge*), selain pengelolaan keterampilan yang sesuai dengan kompetensi dan kebutuhan organisasi. *Knowledge* ini perlu dikelola (*managed*) karena harus direncanakan dan diimplementasikan.

Kemampuan organisasi untuk bertahan hidup (*survive*) dari perubahan yang terjadi secara dinamis sangat ditentukan oleh kemampuan organisasi untuk menyesuaikan diri dengan perubahan lingkungan yang dihadapi atau menyesuaikan diri dengan perubahan potensial yang akan terjadi di masa mendatang.

Secara operasional, organisasi publik (pemerintah) memiliki karakter dan tujuan yang berbeda dengan organisasi bisnis. Karakteristik dan tujuan utama berdirinya organisasi publik

adalah pelayanan kepada masyarakat. Hal ini merupakan keunikan dan keunggulan organisasi publik (pemerintah).

Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan merupakan salah satu organisasi publik (pemerintah) yang merancang, melaksanakan dan mengevaluasi kebijakan dalam mencapai tujuan pendidikan. Sebagaimana termaktub dalam Undang-Undang Nomor 20 tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional, Pasal 3.

pada periode 2015-2019, Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan menetapkan visi Terbentuknya Insan serta Ekosistem Pendidikan dan Kebudayaan yang Berkarakter dengan Berlandaskan Gotong Royong.

Sebagai organisasi yang berkedudukan di bawah Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan, Sub Direktorat Penilaian Kinerja dan Pengembangan Karier Guru Pendidikan Dasar, Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan bertugas menjabarkan visi dan misi Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan, baik saat perumusan dan atau pelaksanaan kebijakan dan standarisasi teknis di bidang pendidikan dasar.

Berdasarkan kondisi tersebut, Sub Direktorat Penilaian Kinerja dan Pengembangan Karier Guru Pendidikan Dasar, Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan harus berupaya menyelaraskan diri dengan perkembangan dan perubahan lingkungan. Upaya yang mendasar dalam menghadapi permasalahan ini adalah pembelajaran atau peningkatan pengetahuan para pelaku atau anggota organisasi tersebut.

Untuk membantu menghadapi permasalahan tersebut, berbagai upaya dilakukan oleh Sub Direktorat Penilaian Kinerja dan Pengembangan Karier Guru Pendidikan Dasar, Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan. Salah satunya adalah dengan *knowledge management*. Sub Direktorat Penilaian Kinerja dan Pengembangan Karier Guru Pendidikan Dasar, Kementerian

Pendidikan dan Kebudayaan menerapkan *knowledge sharing* yang intens antara sesama pegawai dalam menjalankan kegiatan di kantor ataupun kegiatan di luar kantor.

Berdasarkan hal tersebut, *knowledge management* dipandang penting dalam pelaksanaan kegiatan di Sub Direktorat Penilaian Kinerja dan Pengembangan Karier. Dengan adanya penerapan *knowledge management*, organisasi akan memiliki kesatuan visi yang tajam. Dengan demikian, *knowledge management* merupakan faktor penting yang dapat menentukan keberhasilan suatu organisasi dalam mencapai tujuannya. Kurangnya perhatian akan hal tersebut dapat menimbulkan efek negatif pada pegawai yang pada akhirnya dapat menimbulkan kerugian pada organisasi itu sendiri. Oleh karena itu, peneliti sangat perlu untuk melakukan penelitian berjudul "*Knowledge Management* di Sub Direktorat Penilaian Kinerja dan Pengembangan Karier Guru Pendidikan Dasar".

KAJIAN PUSTAKA

Pengertian Pengetahuan (*Knowledge*)

Menurut Konrad pengetahuan adalah suatu istilah yang digunakan untuk menuturkan hasil pengalaman seseorang tentang sesuatu. Konsep lain dikemukakan oleh Van Krough, Ichiyo Nonaka dan Chu Wei Choo, yang menyampaikan suatu ringkasan gagasan yang mendasari pengertian pengetahuan (*knowledge*) adalah sebagai berikut:

1. Pengetahuan (*knowledge*) merupakan kepercayaan yang dapat dipertanggungjawabkan (*justified true believe*).
2. Pengetahuan (*knowledge*) merupakan sesuatu yang eksplisit sekaligus terpikirkan (*tacit*).
3. Penciptaan inovasi secara efektif bergantung pada konteks yang memungkinkan terjadinya penciptaan tersebut.
4. Penciptaan inovasi yang melibatkan lima langkah utama, yaitu : (1) berbagai *knowledge* terpikirkan (*tacit*), (2) menciptakan konsep, (3) membenarkan,

prototype, dan (4) melakukan penyebaran *knowledge* tersebut

Di sisi lain, Davenport dan Perusak mengemukakan, pengetahuan bukanlah data, bukan pula informasi, namun sulit sekali dipisahkan keduanya. Perbedaan antara data , informasi dan pengetahuan sering kali hanya ada pada masalah derajat kedalamannya di mana pengetahuan di pandang sebagai sesuatu yang lebih mendalam , dibandingkan informasi dan data.

Berdasarkan pengertian diatas maka dapat disintesis bahwa pengertian pengetahuan (*knowledge*) adalah hasil dari pengalaman seseorang tentang sesuatu yang dapat dipertanggungjawabkan dan di pandang sebagai sesuatu yang lebih mendalam dibanding informasi dan data.

Sumber – Sumber Pengetahuan

Berbicara mengenai sumber-sumber pengetahuan dapat juga membawa kepada uraian mengenai terjadinya suatu pengetahuan. Sebagaimana menurut Surajiyo, mengatakan bahwa ada enam hal penting sebagai alat untuk mengetahui terjadinya pengetahuan. Enam hal itu antara lain:

- a. Pengalaman Inderawi
Pengalaman inderawi dilihat sebagai sarana paling vital dalam memperoleh pengetahuan. Justru melalui indera-indera kita dapat berhubungan dengan dan mencerap pelbagai macam obyek diluar diri kita. Penekanan kuat pada kenyataan ini dikenal dengan nama realisme (hanya kenyataan atau sesuatu yang sudah menjadi faktum dapat diketahui).
- b. Penalaran
Penalaran merupakan karya akal yang menggabungkan dua pemikiran atau lebih untuk memperoleh pengetahuan baru.
- c. Otoritas
Otoritas adalah kewibawaan atau kekuasaan yang sah yang dimiliki seseorang dan diakui oleh kelompoknya. Ia dilihat sebagai salah satu sumber pengetahuan karena kelompoknya memiliki. pengetahuan melalui

seseorang yang memiliki kewibawaan dalam pengetahuannya.

d. Intuisi

Intuisi merupakan kemampuan yang ada dalam diri manusia untuk menangkap sesuatu atau membuat pernyataan berupa pengetahuan. Pengetahuan intuitif tidak dapat dibuktikan seketika atau lewat kenyataan karena tidak ada pengetahuan yang mendahuluinya.

e. Wahyu

Wahyu adalah pengetahuan yang diperoleh dari yang ilahi lewat para nabi dan utusan-Nya demi kepentingan umat-Nya. Dasar pengetahuan adalah kepercayaan akan sesuatu yang disampaikan oleh sumber wahyu itu sendiri. Dari kepercayaan ini muncullah apa yang disebut keyakinan.

f. Keyakinan

Kepercayaan menghasilkan keyakinan apa yang disebut iman atau keyakinan. Keyakinan itu mendasarkan diri pada dogma-dogma atau ajaran-ajaran agama yang diungkapkan lewat norma-norma dan aturan-aturan agama. Keyakinan juga dilihat sebagai kemampuan kejiwaan yang merupakan pematangan dari kepercayaan

Pengertian Manajemen

Menurut Kamus Besar Bahasa Indonesia yang dikutip oleh Suryatama, manajemen adalah penggunaan sumber daya secara efektif untuk mencapai sasaran. Kata manajemen berasal dari bahasa perancis kuno, yaitu *management*, yang memiliki arti "seni melaksanakan dan mengatur". Manajemen belum memiliki definisi yang mapan dan diterima secara universal.

Menurut Usman bahwa manajemen dalam arti luas adalah perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengendalian sumber daya organisasi untuk mencapai tujuan secara efektif dan efisien.

Sedangkan Manajemen menurut Parker ialah seni melaksanakan pekerjaan melalui orang-orang (*the art of getting things done through people*).

Berdasarkan pengertian manajemen (*management*) di atas maka dapat disintesis pengertian manajemen (*management*) adalah seni mengatur sumber daya yang di dalamnya terdapat kegiatan perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengendalian guna memperoleh suatu hasil yang efektif dan efisien dalam rangka pencapaian tujuan.

Pengertian Manajemen Pengetahuan (*Knowledge Management*)

Sedangkan Tiwana mengatakan pengertian manajemen pengetahuan adalah pengelolaan pengetahuan organisasi untuk menciptakan nilai dan menghasilkan keunggulan bersaing atau kinerja prima. Menurut Ashok Jaspara "*knowledge management can be defined as: the effective learning process associated with exploration, exploitation and sharing of human knowledge (tacit & explicit) that use appropriate technology and cultural environment to enhance an organizations intellectual capital and performance*". yang artinya manajemen pengetahuan dapat didefinisikan sebagai proses pembelajaran yang efektif terkait dengan eksplorasi, eksploitasi dan membagikan pengetahuan manusia (*tacit & eksplisit*) yang menggunakan teknologi tepat guna dan lingkungan budaya untuk meningkatkan kinerja dan modal intelektual organisasi.

Menurut Prasetya manajemen pengetahuan adalah kegiatan strategis yang harus menambahkan nilai dan dengan demikian menjadi hubungan erat antara manajemen pengetahuan dan rencana strategik organisasi yang menjamin bahwa kegiatan pengetahuan berkontribusi terhadap profitabilitas dan keunggulan strategis.

Berdasarkan pengertian-pengertian diatas maka dapat disintesis bahwa pengertian manajemen pengetahuan (*knowledge management*) adalah kegiatan strategis mengelola sumber daya organisasi yang memperlakukan modal intelektual atau pengetahuan sebagai aset yang dikelola yang di dalamnya terdapat proses penciptaan, pembagian dan penerapan pengetahuan tersebut untuk meningkatkan daya saing dan perbaikan organisasi agar bisa mencapai tujuan.

Penerapan Manajemen Pengetahuan (*Knowledge Management*)

Menurut Birkinsaw, ada tiga kenyataan yang sangat mempengaruhi berhasil tidaknya *knowledge management*, yaitu : Penerapannya tidak hanya menghasilkan *knowledge* baru, tetapi juga mendaur-ulang *knowledge* yang sudah ada. Teknologi informasi belum sepenuhnya bisa menggantikan fungsi-fungsi jaringan sosial antar anggota organisasi.

Sebagian besar organisasi tidak pernah tahu apa yang sesungguhnya mereka ketahui. Banyak *knowledge* penting yang harus ditemukan lewat upaya-upaya khusus. Padahal, *knowledge* itu sudah dimiliki sebuah organisasi sejak lama.

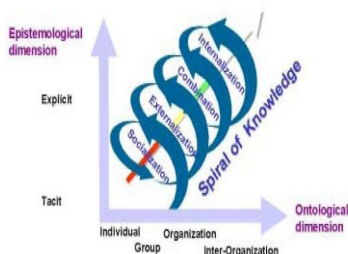
Dalam penerapan manajemen pengetahuan terdapat tiga proses dasar yaitu penciptaan pengetahuan (*knowledge creation*), berbagi pengetahuan (*knowledge sharing*), dan penerapan pengetahuan (*knowledge implementing*).

Penciptaan Pengetahuan (*Knowledge Creation*)

Menurut Ismail penciptaan pengetahuan organisasi dapat didefinisikan sebagai suatu proses di mana organisasi memperluas atau memperbesar penciptaan pengetahuan yang diciptakan oleh anggota organisasi.

Lalu Sangkala menambahkan bahwa penciptaan pengetahuan organisasi harus dipahami dalam terminologi adalah suatu proses yang secara organisasional memperbesar kemungkinan penciptaan pengetahuan individu dan mengkristalisasikan pengetahuan tersebut sebagai bagian dari jaringan pengetahuan organisasi.

Penciptaan pengetahuan adalah proses yang memungkinkan organisasi untuk membuat, mengatur dan mengolah informasi untuk menghasilkan pengetahuan baru melalui pembelajaran organisasi. Aktivitas ini dilakukan karena adanya situasi terjadinya pengetahuan yang dimiliki organisasi atau kelompok kerja.



Gambar 2.1 *Spiral of Organizational Knowledge Creation* Dua Dimensi

Pembagian Pengetahuan (*Knowledge Sharing*)

Menurut Asep & Ahmad berbagi pengetahuan adalah salah satu metode dalam *knowledge management* untuk memberikan kesempatan kepada anggota kelompok, organisasi, instansi atau perusahaan untuk berbagi ilmu pengetahuan, teknik, pengalaman dan ide yang mereka miliki, kepada anggota lainnya.

Ismail menambahkan dalam membagi *knowledge* pada organisasi tidak diupayakan untuk mengkodifikasi dan meringkas *knowledge* yang membagi *knowledge* melalui kontak pribadi. Akses ke *knowledge* umumnya lebih meningkat melalui metode kerja sama/kolaborasi dan komunikasi daripada menyimpan *tacit knowledge* tersebut tidak disimpan dalam sistem. Jadi, hanya dengan cara mengakses informasi mengenai seseorang yang cocok/sesuai untuk mencari solusi suatu masalah.

Berbagi pengetahuan pada dasarnya mencakup dua tindakan, yaitu pengiriman atau memberikan pengetahuan kepada penerima yang potensial dan penyerapan oleh seseorang atau kelompok. Jika pengetahuan tidak diserap, berarti belum ditransfer. Hal ini semata-mata hanya membuat pengetahuan tersedia, bukanlah ditransfer.

Oleh karena itu, tujuan berbagi pengetahuan tidak sekedar menransmisi dan menyerap pengetahuan dari satu pihak kepada pihak lain, tetapi lebih kepada terjadinya peningkatan kemampuan organisasi untuk melakukan sesuatu, yang berarti berguna pada peningkatan nilai organisasi.

Penerapan Pengetahuan (*Knowledge Implementing*)

Penerapan pengetahuan pada dasarnya berorientasi kepada penggunaan

secara nyata dari pengetahuan yang sudah ada. Penerapan pengetahuan adalah proses pemanfaatan pengetahuan untuk membantu penyelesaian masalah yang sedang dihadapi. Pengetahuan yang diciptakan melalui proses konversi pengetahuan SECI dan disebarakan ke seluruh bagian dalam organisasi menjadi pengetahuan, selanjutnya diimplementasikan dalam organisasi.

Pengetahuan yang diorganisir melalui proses manajemen pengetahuan akan menghasilkan pengetahuan-pengetahuan yang sangat bernilai. Hal ini disebabkan pengetahuan baru organisasi ini diperoleh dari analisis lingkungan internal dan eksternal.

Metodologi Penelitian

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif. Penelitian kualitatif menempatkan manusia sebagai figur terpenting dalam penelitian. Sebagai riset kualitatif dibutuhkan serangkaian metode dan prosedur untuk mengungkap data-data yang ada di lapangan sehingga dapat memunculkan fokus serta sub-sub fokusnya.

Metode yang digunakan adalah deskriptif. Metode deskriptif merupakan metode penelitian yang berusaha menggambarkan objek atau subjek yang diteliti sesuai dengan apa adanya, dengan tujuan menggambarkan secara sistematis, sesuai fakta dan karakteristik objek yang diteliti secara tepat.

Hasil Penelitian

Gambaran Umum Knowledge Management di Sub Direktorat Penilaian Kinerja dan Pengembangan Karier

Manajemen pengetahuan (*knowledge management*) di Sub Direktorat Penilaian Kinerja dan Pengembangan Karier dilakukan dengan membentuk kelompok kerja sesuai dengan tugas dan fungsinya masing-masing untuk mempermudah pegawai dalam menjalankan tugas-tugasnya. Kelompok kerja memiliki masing-masing penanggung jawab. Sub Direktorat Penilaian Kinerja dan Pengembangan Karier dalam menciptakan pengetahuan baru melibatkan pegawai potensialnya dalam berdiskusi dengan para

pakar atau ahli untuk sama-sama merumuskan pengetahuan baru berbentuk peraturan pemerintah atau sejenisnya.

Pengetahuan baru ini kemudian diterapkan untuk menjadi acuan setiap kelompok kerja dalam menentukan kegiatan-kegiatan yang akan dibuat beserta bahan penunjangnya sehingga sesuai dengan tujuan yang telah ditetapkan.

Penciptaan Pengetahuan di Sub Direktorat PKPK

Proses penciptaan pengetahuan melibatkan seluruh pegawai yang berada di Sub Direktorat Penilaian Kinerja dan Pengembangan Karier dengan dukungan dari Kasubdit, Kasi dan penanggung jawab kelompok kerja (Pokja) sebagai pelopor utama. Proses ini dilakukan berjenjang dari tingkat paling atas hingga tingkat bawah. Kasubdit dan Kasi memperoleh pengetahuan dari peraturan perundang-undangan, instruksi pimpinan, atau keikutsertaan dalam kegiatan. Kelompok kerja memperoleh pengetahuan dari instruksi kasubdit atau kasi ketika rapat/diskusi berlangsung.

Sub Direktorat Penilaian Kinerja dan Pengembangan Karier untuk menciptakan atau menambah pengetahuan dilakukan dengan cara *brainstorming* atau rapat secara rutin sebelum dan sesudah kegiatan. Proses *brainstorming* ini dilakukan untuk menggali pengetahuan antar pegawai sehingga mampu menjalankan tugas dan fungsi.

Selain itu cara yang dilakukan Sub Direktorat Penilaian Kinerja dan Pengembangan Karier untuk menambah pengetahuan pegawai adalah dengan menerapkan sistem *rolling* tugas yang dilakukan setiap setahun sekali.

Pembagian Pengetahuan

Direktorat Penilaian Kinerja dan Pengembangan Karier membuat jadwal rutin untuk melakukan pembagian pengetahuan. Pembuatan jadwal ini digunakan untuk menjaga aktivitas rutin untuk melakukan pembagian pengetahuan antara sesama pegawai sehingga mampu meminimalisir kesalahan ketika menjalankan tugas dan tanggung jawabnya.

Penerapan Pengetahuan

Dalam proses penerapan pengetahuan yang terlibat secara langsung adalah seluruh pegawai Sub Direktorat Penilaian Kinerja dan Pengembangan Karier. Dalam hal ini, penerapan pengetahuan yang dilakukan oleh setiap pegawai berbeda-beda, tergantung dari kegiatan dan tugas pegawai dalam menjalankan kegiatan tersebut.

Tahap penerapan pengetahuan adalah tahap terakhir dari proses manajemen pengetahuan sekaligus tahap tindak lanjut dari tahap penciptaan dan pembagian pengetahuan yang terjadi sebelumnya. Dalam penerapan pengetahuannya, setiap pegawai diikutsertakan sebagai peserta atau panitia dalam kegiatan sesuai dengan tugas dan fungsi yang telah dibuat.

Kemudian pegawai diberikan tugas untuk membantu mencapai target dari kegiatan yang diikuti. Setelah menyelesaikan kegiatan, pegawai atau kelompok kerja diminta untuk membuat laporan hasil kegiatan tentang apa yang telah mereka ikuti dan kerjakan. Kemudian hasil dari laporan mereka inilah yang akan dipergunakan kembali untuk proses penciptaan pengetahuan yang ada di Sub Direktorat Penilaian Kinerja dan Pengembangan Karier.

Kendala yang Dihadapi dan Upaya Mengatasinya

Dalam penerapan *knowledge management* di Sub Direktorat Penilaian Kinerja dan Pengembangan Karier terdapat beberapa kendala. Pertama, padatnya jadwal kegiatan di Sub Direktorat Penilaian Kinerja dan Pengembangan Karier membuat komunikasi secara langsung antar pegawai berkurang sehingga menyebabkan terjadi *miss* komunikasi dan berdampak pada hasil pekerjaan yang dibuat oleh pegawai. Kedua, daya tangkap pegawai yang berbeda membuat proses ini lebih sulit dilakukan dan menjadi tantangan tersendiri bagi para pegawai terlebih para pimpinan mulai dari penanggung jawab kelompok kerja sampai kepala subdit.

Ketiga, profesionalitas pegawai dalam mengerjakan tugas-tugas yang diperintahkan. Masih ada pegawai yang lalai dalam

pengerjaan tugasnya seperti menunda-nunda pekerjaan sehingga menyebabkan waktu penyelesaian tugas menjadi terlambat dan berdampak pada bertambahnya beban kerja para pimpinan karena harus melakukan pengawasan dan pengecekan lebih intens.

Dalam upaya meminimalisir kendala yang dihadapi, Sub Direktorat Penilaian Kinerja dan Pengembangan Karier melakukan beberapa tindakan, yaitu pertama melakukan pertemuan langsung atau rapat untuk membahas beberapa kegiatan sekaligus.

Kedua, melakukan pendekatan yang berbeda dan memberi pemahaman kembali terhadap pegawai-pegawai yang kurang memahami tugas-tugasnya dengan baik. Ketiga, melakukan teguran dan mengarahkan pegawai-pegawai yang memiliki profesionalitas dan sikap yang kurang baik dalam penyelesaian tugas-tugas yang telah diperintahkan.

Temuan Penelitian

Temuan penelitian yang berkaitan dengan *knowledge management* dari hasil wawancara, pengamatan, dan studi dokumentasi berdasarkan sub fokus:

1. Penciptaan Pengetahuan (*Knowledge Creation*)

Temuan penelitian yang berkaitan dengan penciptaan pengetahuan yaitu, proses penciptaan pengetahuan dilakukan berjenjang mulai dari kepala subdit sampai anggota kelompok kerja. Temuan peneliti yang kedua, adalah penciptaan pengetahuan para anggota kelompok kerja dengan proses diskusi yang dilakukan pada saat rapat. Proses diskusi ini terjadi di Sub Direktorat Penilaian Kinerja dan Pengembangan Karier melalui kelompok kerja. Diskusi dilakukan sebelum mengikuti kegiatan dinas luar atau kegiatan di luar kantor.

Temuan peneliti yang ketiga yaitu, pembuatan kelompok kerja bertujuan untuk mempermudah proses penciptaan pengetahuan di Sub Direktorat Penilaian Kinerja dan Pengembangan Karier guna mempermudah pegawai menjalankan tugas dan fungsi. Temuan peneliti yang keempat yaitu, adanya *rolling* tugas setiap tahunnya

digunakan untuk menambah pengetahuan pegawai.

Adanya *rolling* tugas antar pegawai dilakukan oleh Sub Direktorat Penilaian Kinerja dan Pengembangan Karier untuk menjaga dan menambah pengetahuan pegawai agar ketika ada pegawai yang dipindah tugaskan, pegawai lain bisa menggantikan posisi pegawai tersebut.

2. Pembagian Pengetahuan (*Knowledge Sharing*)

Temuan penelitian yang berkaitan dengan pembagian pengetahuan yaitu, pembagian pengetahuan dilakukan dengan diskusi dengan masing-masing kelompok kerja (pokja). Kegiatan ini dilakukan atas dasar inisiasi dari penanggung jawab kelompok kerja (pokja) sebelum dan sesudah melaksanakan kegiatan.

Temuan peneliti yang kedua, yaitu sarana dan prasarana yang mendukung akan berpengaruh terhadap proses pembagian pengetahuan di Sub Direktorat Penilaian Kinerja dan Pengembangan Karier. Penggunaan sarana dan prasarana yang baik akan memperlancar setiap proses dari pembagian pengetahuan ini.

3. Penerapan Pengetahuan (*Knowledge Implementing*)

Dalam penerapan pengetahuannya, setiap pegawai yang diikutsertakan sebagai peserta ikut membahas topik/isu kebijakan terkait guru pendidikan dasar (dikdas). Keterlibatan ini dimaksudkan agar pegawai atau kelompok kerja memahami materi / topik / isu kebijakan yang sedang dikembangkan dan mendukung penciptaan pengetahuan di Sub Direktorat Penilaian Kinerja dan Pengembangan.

Pembahasan

Penciptaan Pengetahuan (*Knowledge Creation*)

Proses penciptaan pengetahuan dilakukan dengan mengikutsertakan pegawai yang memiliki kemampuan dan kapasitas mendukung sebagai peserta kegiatan untuk

menambah pengetahuannya sehingga bisa menjadi sumber pengetahuan bagi pegawai lainnya. Penciptaan pengetahuan para anggota kelompok kerja dengan proses diskusi yang dilakukan pada saat rapat. Proses diskusi di Sub Direktorat Penilaian Kinerja dan Pengembangan Karier terjadi lebih intens melalui kelompok kerja.

Pembuatan kelompok kerja bertujuan untuk mempermudah proses penciptaan pengetahuan di Sub Direktorat Penilaian Kinerja dan Pengembangan Karier guna mempermudah pegawai menjalankan tugas dan fungsi. Hal ini sejalan dengan teori yang dikemukakan oleh Nonaka dan Takeuchi dalam proses penciptaan pengetahuan (*knowledge creation*) timbul dari interaksi dimensi epistemologis melalui suatu proses konversi pengetahuan yang disebut SECI (*socialization, externalization, combination dan internalization*).

Adanya *rolling* tugas setiap tahunnya digunakan untuk menambah pengetahuan pegawai. Adanya *rolling* tugas antar pegawai dilakukan oleh Sub Direktorat Penilaian Kinerja dan Pengembangan Karier untuk menjaga dan menambah pengetahuan pegawai agar ketika ada pegawai yang dipindah tugaskan, pegawai yang lain bisa menggantikan posisi pegawai tersebut.

Hal ini sejalan dengan Sangkala bahwa penciptaan pengetahuan organisasi harus dipahami dalam terminologi adalah suatu proses yang secara organisasional memperbesar kemungkinan penciptaan pengetahuan individu dan mengkristalisasikan pengetahuan tersebut sebagai bagian dari jaringan pengetahuan organisasi.

2. Pembagian Pengetahuan (*Knowledge Sharing*)

Proses pembagian pengetahuan yang dilakukan oleh Sub Direktorat Penilaian Kinerja dan Pengembangan Karier dilakukan dengan kegiatan rapat dan pertemuan virtual dengan memanfaatkan teknologi. Sub Direktorat Penilaian Kinerja dan Pengembangan Karier juga menggunakan sarana dan prasarana untuk mendukung proses pembagian pengetahuan. Penggunaan sarana dan prasarana seperti komputer, *handphone*, *web discussion-forum*,

wifi dan ruang *meeting*. Hal ini sejalan dengan teori yang dikemukakan oleh Ismail Nawawi bahwa berbagi pengetahuan (*knowledge sharing*) dilakukan dengan diskusi rutin, workshop, magang, dan pertemuan virtual dengan memanfaatkan teknologi informasi dan komunikasi.

3. Penerapan Pengetahuan (*Knowledge Implementing*)

Penerapan pengetahuan yang dilakukan Sub Direktorat Penilaian Kinerja dan Pengembangan Karier adalah dengan cara melibatkan seluruh pegawai untuk mengikuti kegiatan baik sebagai peserta ataupun panitia sehingga adanya keterlibatan dalam penerapan pengetahuan.

Hal ini sejalan dengan teori yang dikemukakan oleh Sangkala bahwa penerapan pengetahuan pada dasarnya berorientasi kepada penggunaan secara nyata dari pengetahuan yang sudah ada. Artinya setiap pegawai yang dilibatkan dalam setiap kegiatan yang ada untuk membantu tercapainya tujuan organisasi dikatakan menerapkan pengetahuan karena menggunakan secara nyata pengetahuannya dalam menjalankan setiap kegiatan tersebut.

Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian serta analisis dari *knowledge management* di Sub Direktorat Penilaian Kinerja dan Pengembangan Karier, maka dapat ditarik kesimpulan sebagai berikut:

1. Penciptaan Pengetahuan di Sub Direktorat PKPK

Tahapan penciptaan pengetahuan dilakukan melalui instruksi pimpinan, peraturan perundang-undangan, serta keterlibatan pegawai dalam kegiatan sebagai peserta. Kemudian pegawai yang terlibat tersebut menyebarkan pengetahuan yang diperoleh di dalam diskusi yang diadakan di Sub Direktorat Penilaian Kinerja dan Pengembangan Karier. Dalam diskusi ini terjadi proses penciptaan oleh pegawai lainnya sehingga lebih memahami tugas-tugasnya dalam pelaksanaan kegiatan.

Selain itu cara yang dilakukan Sub Direktorat Penilaian Kinerja dan Pengembangan Karier untuk menambah pengetahuan pegawai adalah dengan menerapkan sistem *rolling* tugas yang dilakukan setiap setahun sekali. Sistem *rolling* ini tidak bersifat resmi, hanya inisiatif dari pimpinan dan hasil musyawarah dengan pegawai di Subdit PKPK. Hal ini dilakukan dengan harapan semua pegawai bisa mengetahui dan terlibat aktif dalam pelaksanaan tugas dan kegiatan-kegiatan yang dilaksanakan.

2. Pembagian Pengetahuan

Pembagian pengetahuan yang dilakukan di Sub Direktorat Penilaian Kinerja dan Pengembangan Karier dengan cara diskusi rutin secara langsung dan pertemuan virtual dengan memanfaatkan teknologi informasi dan komunikasi. Diskusi secara langsung dilakukan pada saat pelaksanaan kegiatan di kantor atau kegiatan di luar kantor. Diskusi via teknologi informasi dan komunikasi dilakukan lebih sering menggunakan sosial media berupa *whatsapp group*.

3. Penerapan Pengetahuan

Penerapan pengetahuan yang dilakukan Sub Direktorat Penilaian Kinerja dan Pengembangan Karier adalah dengan cara melibatkan seluruh pegawai dalam mengikuti kegiatan sebagai peserta ataupun panitia sehingga adanya keterlibatan dalam penerapan pengetahuan yang telah diciptakan sebelumnya.

Implikasi Manajemen Pengetahuan (*Knowledge Management*) adalah kegiatan strategis mengelola sumber daya organisasi yang memperlakukan modal intelektual atau pengetahuan sebagai aset yang dikelola yang di dalamnya terdapat proses penciptaan, pembagian dan penerapan pengetahuan tersebut untuk meningkatkan daya saing dan perbaikan organisasi agar bisa mencapai tujuan.

Sub Direktorat Penilaian Kinerja dan Pengembangan Karier untuk menciptakan pengetahuan dilakukan dengan cara melibatkan pegawai yang memiliki kapasitas atau kemampuan untuk mengikuti kegiatan sebagai

peserta. Lalu, orang-orang yang diikutsertakan sebagai peserta menjadi sumber pengetahuan untuk para pegawai yang lain. Hasil dari kegiatan tersebut dicatat dan disimpan.

Kemudian diadakan diskusi dengan anggota kelompok kerjanya agar bisa menjalankan tugas dengan baik dan sesuai dengan yang diperintahkan. Diskusi atau rapat dilakukan secara rutin sebelum dan sesudah kegiatan. Diskusi ini dilakukan untuk memberikan pengetahuan yang sama antar pegawai sehingga mampu menjalankan tugas dan fungsi yang telah ditetapkan berdasarkan peraturan perundang-undangan.

Selain itu, adanya *rolling* tugas antar pegawai dilakukan oleh Sub Direktorat Penilaian Kinerja dan Pengembangan Karier untuk menciptakan pengetahuan baru bagi pegawai agar ketika ada pegawai yang dipindah tugaskan, pegawai yang lain bisa menggantikan posisi pegawai tersebut. Hal ini dilakukan dengan harapan semua pegawai bisa mengetahui dan terlibat aktif dalam pelaksanaan tugas dan kegiatan-kegiatan yang akan dilaksanakan.

Berbagi pengetahuan (*knowledge sharing*) di Sub Direktorat Penilaian Kinerja dan Pengembangan Karier dilakukan dengan cara diskusi rutin, pertemuan virtual dengan memanfaatkan teknologi informasi dan komunikasi seperti grup *whatsapp*, email, dan alat komunikasi lainnya. Diskusi secara langsung dilakukan pada saat pelaksanaan kegiatan di kantor atau kegiatan di luar kantor yang berguna untuk mengarahkan pegawai agar lebih mengerti dan meminimalisir kesalahan dalam pengerjaan tugasnya. Diskusi via teknologi informasi dan komunikasi dilakukan lebih sering menggunakan sosial media berupa *whatsapp group*. Diskusi via teknologi berguna untuk mengganti diskusi yang tidak bisa dilakukan secara langsung dan dalam penggunaannya lebih efisien waktu.

Dalam penerapan pengetahuannya, Sub Direktorat Penilaian Kinerja dan Pengembangan Karier melibatkan setiap pegawai sebagai peserta sehingga ikut membahas topik/isu kebijakan terkait guru pendidikan dasar (dikdas). Keterlibatan ini dimaksudkan agar pegawai atau kelompok

kerja memahami materi / topik / isu kebijakan yang sedang dikembangkan dan mendukung penciptaan pengetahuan di Sub Direktorat Penilaian Kinerja dan Pengembangan Karier. Sedangkan ketika menjadi panitia dalam kegiatan, pegawai bertugas memfasilitasi setiap kegiatan yang akan dilaksanakan sesuai dengan tugas dan fungsi yang telah dibuat.

C. Saran

Berdasarkan hasil penelitian, kesimpulan, dan implikasi yang telah dilakukan, maka peneliti memberikan beberapa saran sebagai berikut:

1. Bagi Sub Direktorat Penilaian Kinerja dan Pengembangan Karier Bagi Sub Direktorat Penilaian Kinerja dan Pengembangan Karier hendaknya memperbanyak keterlibatan pegawai yang lain dalam proses penciptaan pengetahuan baru untuk mengembangkan kompetensi mereka. Selain itu, diperbanyak bahan bacaan untuk menambah pengetahuan pegawai.
2. Bagi Peneliti Lain Saran yang dapat diberikan bagi peneliti lain yaitu hendaknya lebih mengembangkan kajian penelitian dengan menggunakan metode dan teknik penelitian yang berbeda, sehingga dapat menambah wawasan pembaca terutama mengenai *knowledge management*.

DAFTAR PUSTAKA

- Aji, Prasetyo. 2015. *Manajemen Strategi : Keunggulan Bersaing Berkelanjutan*. Yogyakarta : Ekuilibria.
- Bogdan, Robert C. dan Sari Knopp Biklen. 2007. *Research For Educaation An Introduction to Theories and Methods*. USA: Pearson Education, Inc.
- Fajar, Arif. 2011. *Penerapan Knowledge Management di PT PLN Persero (UDIKLAT)* Jakarta. Jakarta : Universitas Negeri Jakarta.
- Groff, Tood dan Thomas P. Jones. 2003. *Introduction to Knowledge Management: KM in Business*. Amsterdam : Butterworth Heinemann.

- Honeycutt, Lerry. 2000. *Knowledge Management Strategies*. Jakarta : Elex Media Komputindo.
- Jaspara , Ashok. 2011. *Knowledge Management an Integrated Approach*. London : Ashford Colour Press Ltd.
- Kebung, Konrad. 2011. *Filsafat Ilmu Pengetahuan*. Jakarta : Prestasi Pustakaraya.
- Liebowits. 1999. *Knowledge Management Handbook*. New York : CRC Press
- Munir, Ningki. *Knowledge Management Audit*. Jakarta : PPM
- Nawawi, Ismail. 2012. *Manajemen Pengetahuan (Knowledge Management)*. Bogor : Ghalia Indonesia.
- Robert K. Yin. 2011. *Qualitative Research From Start to Finish*. New York: The Guilford Press.
- Rochaety, Eti. 2006. *Sistem Informasi Manajemen Pendidikan*. Jakarta : Bumi Aksara.
- Saefullah, Asep dan Ahmad Rusdiana. 2016. *Manajemen Perubahan*. Bandung : CV Pustaka Setia
- Sangkala. 2007. *Knowledge Management*. Jakarta : Raja Grafindo Persada.
- Setiarso, Bambang. 2005. *Knowledge Sharing in Organizations : Models and Mechanism*. Kuala Lumpur : Spesial Library Conference
- Setiarso, Bambang. 2009. *Penerapan Knowledge Management Pada Organisasi*. Yogyakarta : Graha Ilmu
- Siswanto. 2011. *Pengantar Manajemen*. Jakarta : Bumi Aksara.
- Sugiyono. 2014 *Metode Penelitian Manajemen*. Bandung : Alfabeta.
- Sugiyono. 2014. *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan R & D*. Bandung: Alfabeta.
- Suryatama, Erwin. 2014. *Aplikasi ISO Sebagai Standar Mutu*. Jakarta : Kata Pena.
- Tim Dosen Administrasi Pendidikan Universitas Pendidikan Indonesia. 2011. *Manajemen Pendidikan* .Bandung : Alfabeta.
- Wirartha, I Made. 2006. *Metodologi Penelitian Sosial Ekonomi*. Yoyakarta: ANDI.
- Wahyudi,Tri. 2014. "Penerapan Knowledge Management Pada Perusahaan Web Hosting <http://lppm3.bsi.ac.id/jurnal/index.php/biangumatika/article/viewFile/130/63> di akses pada tanggal 21 Desember 2016 pukul 22.30 WIB.
- Usman, Husaini. 2011. *Manajemen*. Jakarta : Bumi Aksara.